

「デジタル “アウトオブザボックス” (箱から出て、常識を捨ててデジタルと向き合う)」 のすゝめ

2022年6月24日

村上和彰

九州大学 名誉教授

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー & 代表取締役

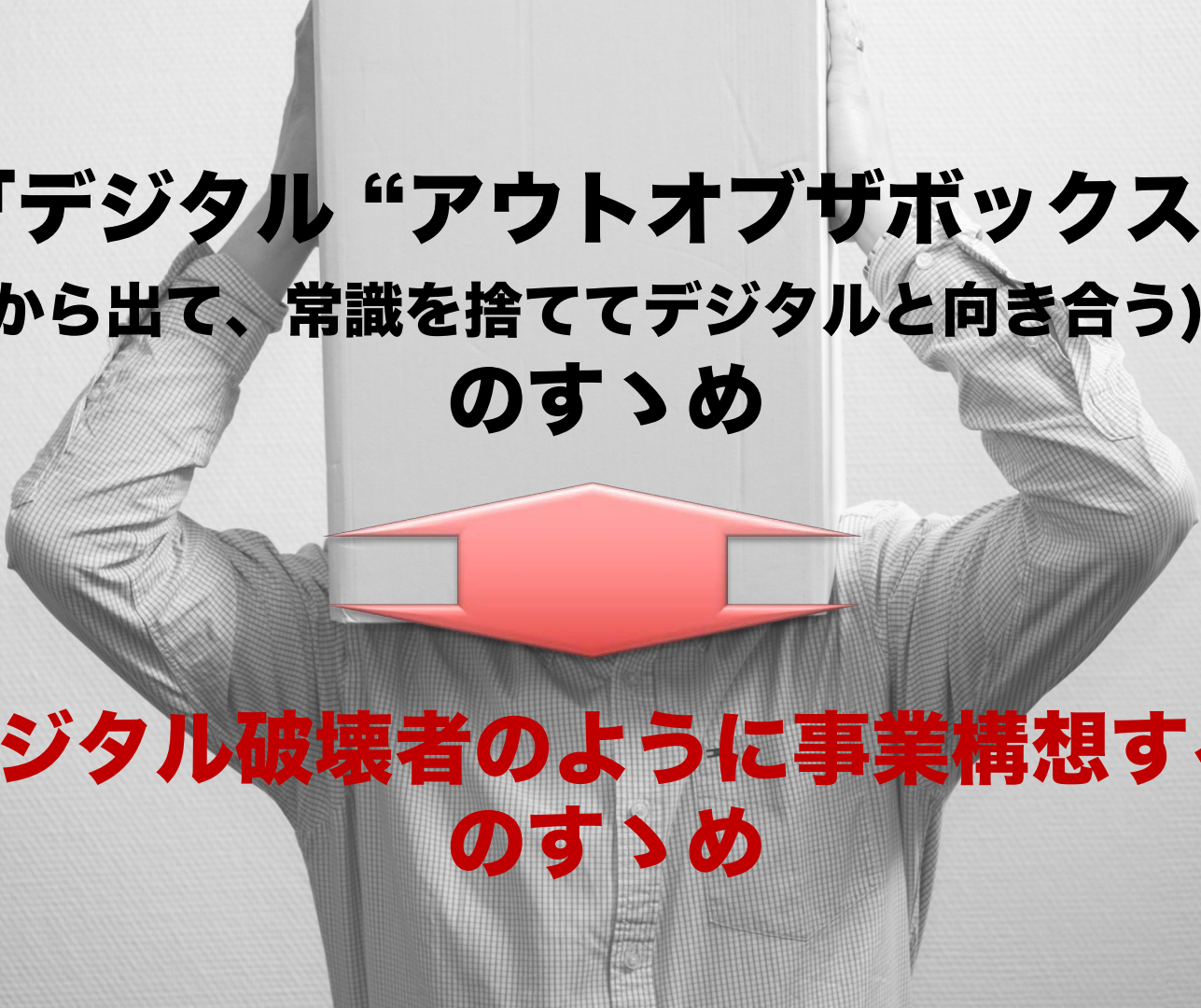
福岡市IoTコンソーシアム (FITCO) 会長

事業構想大学院大学 客員教授

一般財団法人九州オープンイノベーションセンター 九州デジタルトランスフォーメーション研究会 座長

公益財団法人九州先端科学技術研究所 (ISIT) アドバイザー

ビッグデータ&オープンデータイニシアティブ九州 (BODIK) ファウンダー



**「デジタル “アウトオブザボックス”
(箱から出て、常識を捨ててデジタルと向き合う)
のすゝめ**

**「デジタル破壊者のように事業構想する」
のすゝめ**

PROLOGUE.

今日、ほぼすべての企業が直面する戦略上の課題がある。それは**価値を生み出す道筋が見通せない**ということだ。

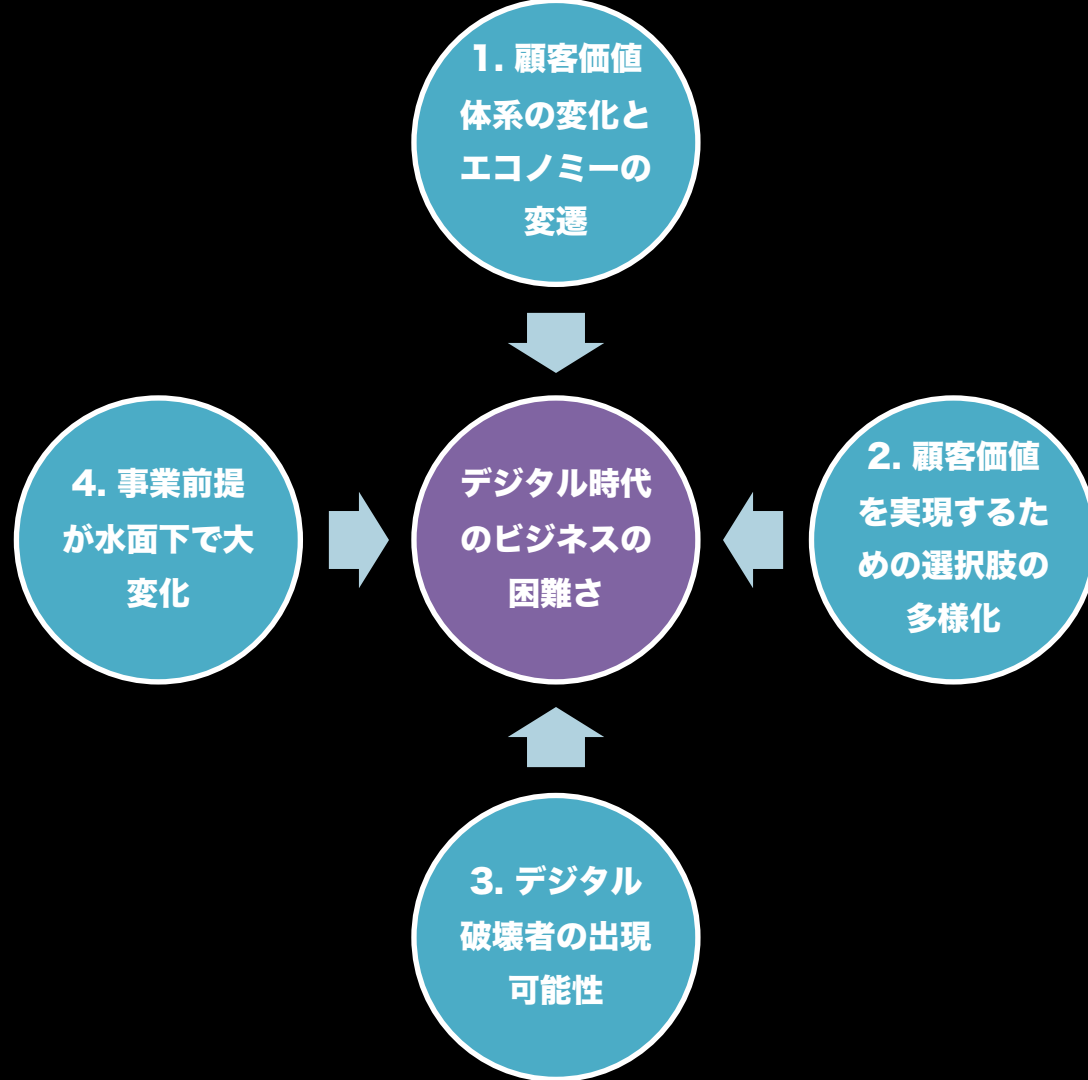
1. 顧客価値
体系の変化と
エコノミーの
変遷



顧客価値を生み出す
道筋が見通せない!

3. デジタル
破壊者の出現
可能性





1. 顧客価値
体系の変化と
エコノミーの
変遷

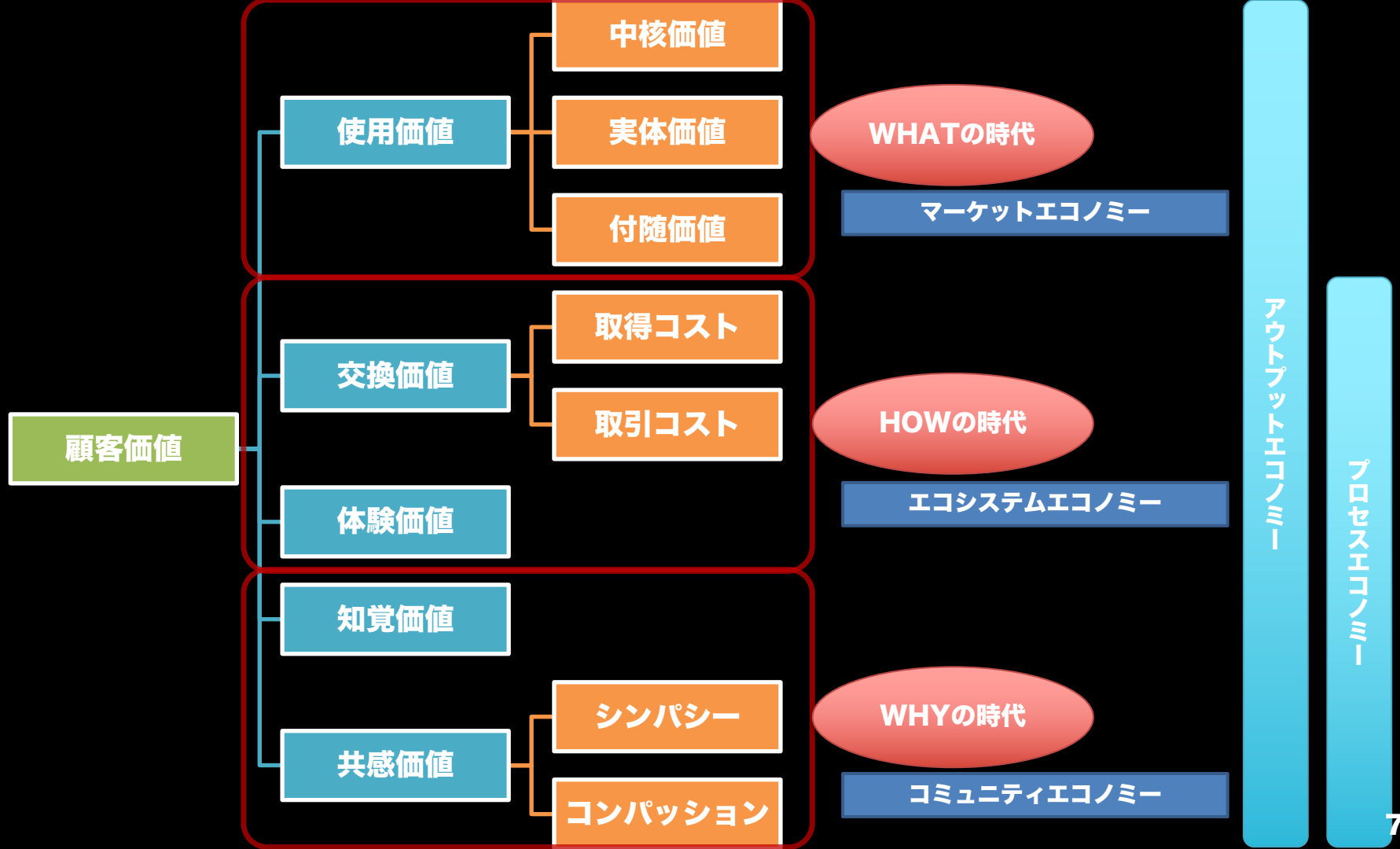
ゲーム中に相手チームの戦
略・戦術・技術がどんどん進
化している!

4. 事業前提
が水面下で大
変化

デジタル時代
のビジネスの
困難さ

2. 顧客価値
を実現するた
めの選択肢の
多様化

3. デジタル
破壊者の出現
可能性



WHATの時代

アウトプットエコノミー



マーケットエコノミー

WHY

パッション

HOW

プロセス

WHAT

アウトプット

マーケット



事業者



顧客

アウトプットを売る!

HOWの時代

アウトプットエコノミー



エコシステムエコノミー

プロセスエコノミー

WHY

HOW

WHAT

パッション

プロセス

アウトプット

エコシステム



事業者



顧客

プロセスとセットで
アウトプットを売る!

WHYの時代

プロセスエコノミー



コミュニティエコノミー

アウトプットエコノミー

WHY

HOW

WHAT

パッション

プロセス

アウトプット

ついでにアウトプット
も売れる!

コミュニティ



事業者



顧客

パッションとセットでプロセスを売る!

1. 顧客価値
体系の変化と
エコノミーの
変遷

デジタル時代
のビジネスの
困難さ

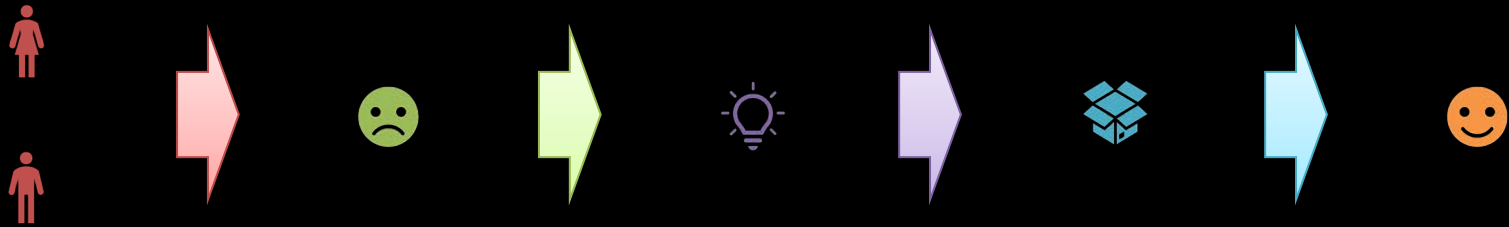
2. 顧客価値
を実現するた
めの選択肢の
多様化

3. デジタル
破壊者の出現
可能性

4. 事業前提
が水面下で大
変化

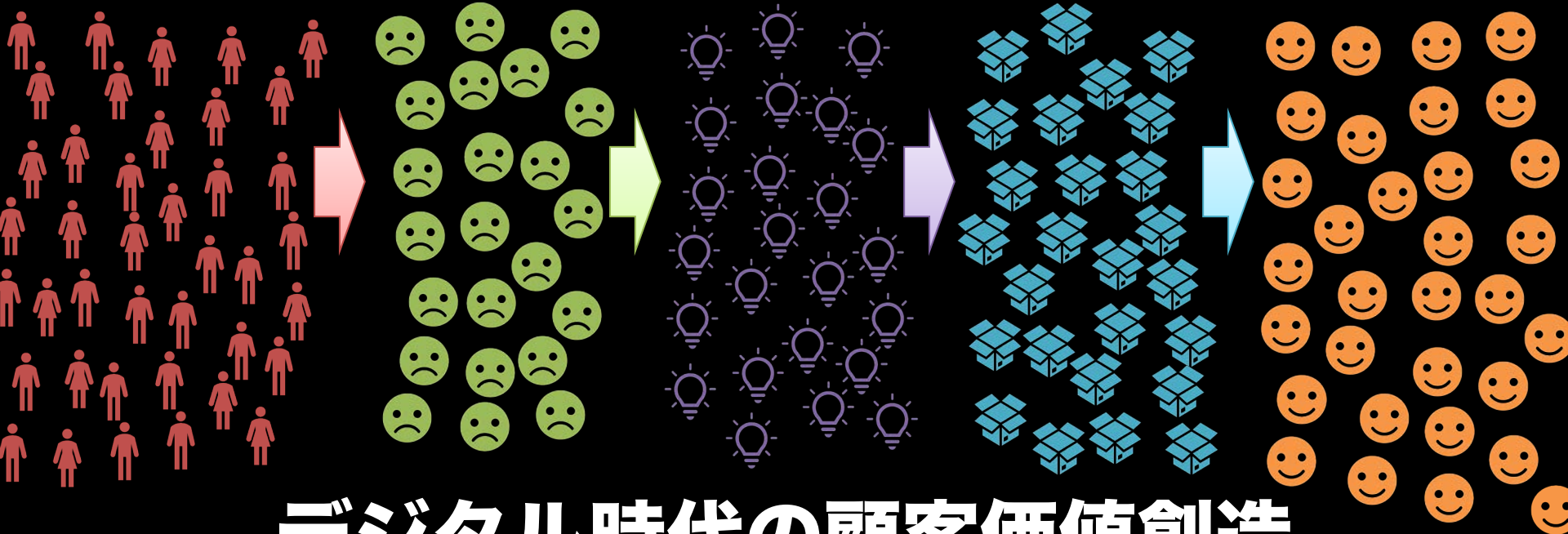
ゲーム中に自
チーム選手の
技術がどんど
ん進化してい
て、どんな戦
略・戦術を採
用すれば良い
のか???

顧客価値創造プロセス



アナログ時代の顧客価値創造

顧客価値創造プロセス



デジタル時代の顧客価値創造

顧客価値創造プロセス



選択肢が多過ぎて、
成功への道筋が見えない!

デジタル時代の顧客価値創造

1. 顧客価値
体系の変化と
エコノミーの
変遷

2. 顧客価値
を実現するた
めの選択肢の
多様化

デジタル時代
のビジネスの
困難さ

4. 事業前提
が水面下で大
変化

3. デジタル
破壊者の出現
可能性

ゲーム中に突然、相手チーム
にプレミアリーグ級選手が加
入、そして交代出場した…

The background is a dark, textured wall covered in various graffiti tags and stylized drawings. In the center, there is a large, irregular black shape resembling a splatter or a cloud. Inside this black shape, the words "DIGITAL" and "DISRUPTION" are written in a bold, blocky, sans-serif font. The text has a distressed, weathered appearance with some internal texture and is framed by thin horizontal lines above and below it.

DIGITAL DISRUPTION

デジタル破壊?

PROLOGUE.

消費者の欲求を第一に考え、**無料**のツールを活用・提供し、**シンプル**な方法で、**迅速**に商品・サービス・仕組みに創造的破壊を起こすこと。

次世代の破壊的イノベーションとして、大きな潮流となりつつある。

PROLOGUE.



いや～うちの業界は
アナログだから、デ
ジタル破壊者なんて
出てきませんよ…

消費者の欲求を第一に
活用・提供し、シン
サービス・仕組みに創造
次世代の破壊的イノ
な潮流となりつつある。

シジョンと入き



アマゾンエフェクト

“米小売店、3年で1万店減 アマゾンエフェクト猛威”

アナログな〇〇も売るデジタル企業、
ソフトウェア企業、データ企業!

アマゾンエフェクト

“米小売店、3年で1万店減
アマゾンエフェクト猛威”

ゲーム中に
ルールがどん
どん変わる…

1. 顧客価値
体系の変化と
エコノミーの
変遷

4. 事業前提
が水面下で大
変化

デジタル時代
のビジネスの
困難さ

2. 顧客価値
を実現するた
めの選択肢の
多様化

3. デジタル
破壊者の出現
可能性



ゲーム中にルール=前提が変わる!?



今まで通りのビジネスのやり方だと、
ゲームについていけない!

ゲーム中にルール=前提が変わる!?



1. 顧客価値
体系の変化と
エコノミーの
変遷

2. 顧客価値
を実現するた
めの選択肢の
多様化

デジタル時代
のビジネスの
困難さ

3. デジタル
破壊者の出現
可能性

4. 事業前提
が水面下で大
変化

1. 顧客価値
体系の変化と
エコノミーの
変遷

顧客価値を生み出す 道筋が見通せない! じゃ、どうする?

4. 顧客価値
体系が水
変化する

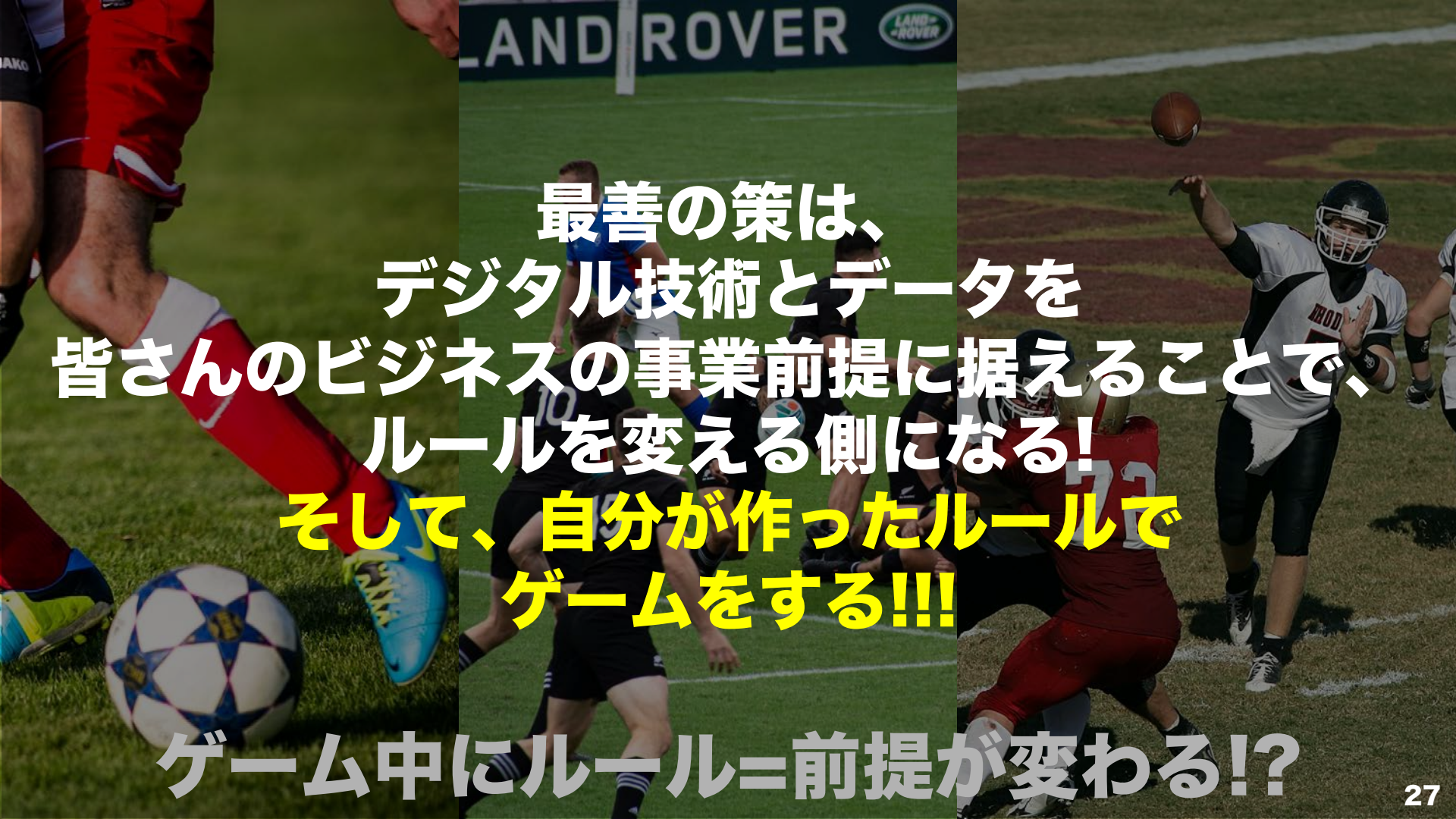
3. デジタル
破壊者の出現
可能性

2. 顧客価値
を実現するた
めの選択肢の
多様化



最善の策は、
デジタル技術とデータを
皆さんのビジネスの事業前提に据えることで、
ルールを変える側になる!

ゲーム中にルール=前提が変わる!?



最善の策は、
デジタル技術とデータを
皆さんのビジネスの事業前提に据えることで、
ルールを変える側になる!
そして、自分が作ったルールで
ゲームをする!!!

ゲーム中にルール=前提が変わる!?

モードA

不変

アナログのまま不変。

モードB

置換

経営資源の一部をアナログリソースからデジタルリソースに置換。

モードC

活用

製品/サービスやビジネスプロセスにデジタルリソースを活用。

モードD

前提

現状の常識・事業前提を疑い、そして破壊。デジタル技術とデータに基づく新たな前提を設定して、顧客価値を創造。既存事業を深化・変革、あるいは、新規事業を探索・創出。

最善の策は、
デジタル技術とデータを
皆さんのビジネスの事業前提に据えることで、
ルールを変える側になる！
そして、自分が作ったルールで
ゲームをする!!!

現状の事業前提

現状の事業前提

現状の事業前提

現状の事業前提

アナログビジネス

例) アナログレコード
レンタルショップ

デジタル化したアナログビジネス

例) CDレンタル
ショップ

例) iTunes
Music Store

デジタルビジネス

例) Spotify

例) Apple Music

デジタル化
digitization

デジタル化
digitalization

デジタル破壊
digital
disruption

デジタル変革
digital
transformation

モードA

不変

アナログのまま不変。

A

現状の事業前提

アナログビジネス

例) アナログレコード
レンタルショップ

モードB

置換

経営資源の一部をアナログリソースからデジタルリソースに置換。

A → D

現状の事業前提

デジタル化
digitization

デジタル化したアナログビジネス

例) CDレンタル
ショップ

モードC

活用

製品/サービスやビジネスプロセスにデジタル技術やデータを活用。

D → D

現状の事業前提

デジタル化
digitalization

例) iTunes
Music Store

モードD

前提

現状の常識・事業前提を疑い、そして破壊。デジタル技術とデータに基づく新たな前提を設定して、顧客価値を創造。既存事業を深化・変革、あるいは、新規事業を探索・創出。

デジタル技術とデータを基にした
新しい事業前提

現状の事業前提

デジタル破壊
digital
disruption

デジタル変革
digital
transformation

デジタルビジネス

例) Spotify

例) Apple Music

think

でも、どうやって？



ここで、
デジタル“アウトオブザボックス”
箱から出て、常識を捨ててデジタルと向き合う！



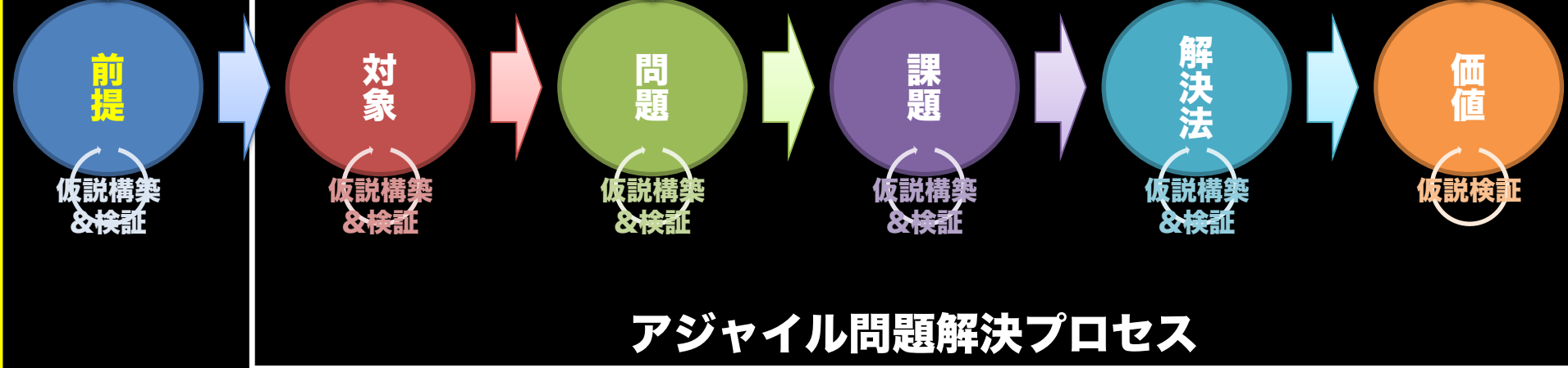
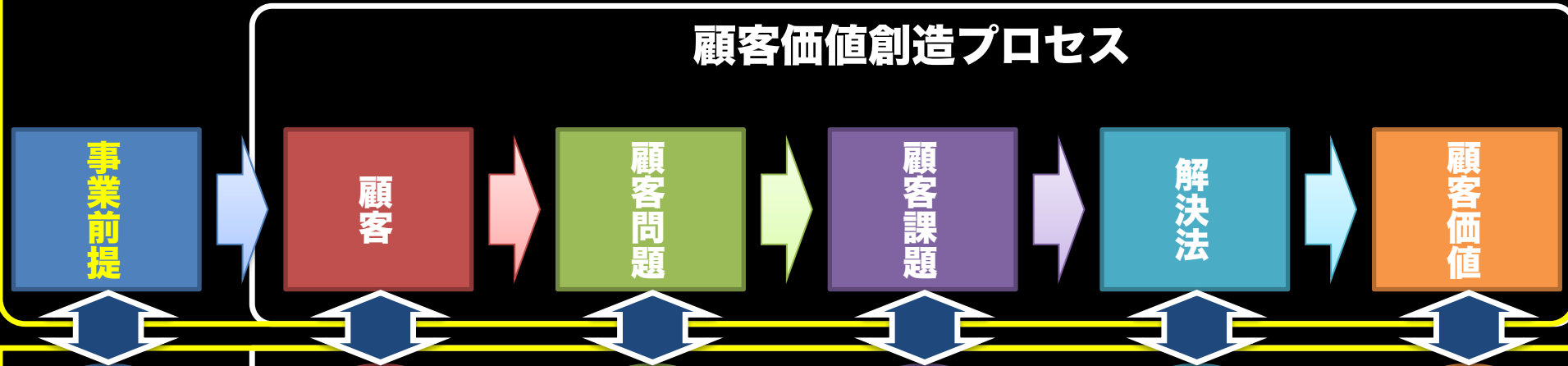
事業前提



デジタル技術

デジタル時代のシン・顧客価値創造プロセス

顧客価値創造プロセス



デジタル時代のシン・アジャイル問題解決プロセス

A hand holds a white, slightly worn picture frame in front of a scenic coastal landscape. The frame captures a portion of the view, which includes a sandy cliff, a beach, and the ocean under a cloudy sky.

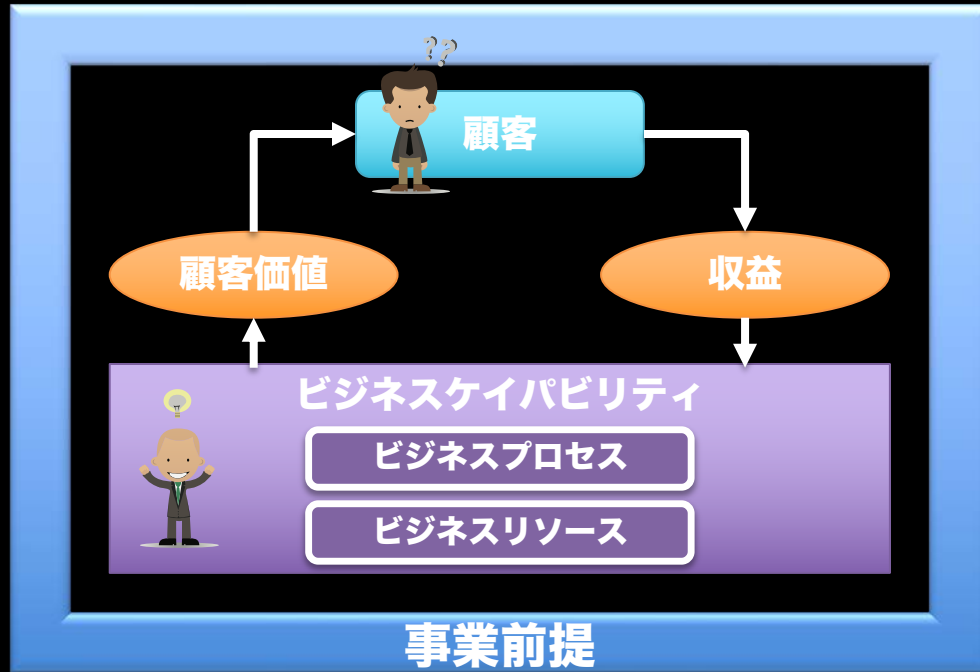
事業前提

A close-up, slightly blurred view of a smartphone screen displaying various app icons. Visible icons include Phone, Messages, Mail, App Store, Safari, Maps, Music, and others. The background is dark, making the colorful icons stand out.

デジタル技術

A hand holds a white, rectangular picture frame in the foreground. The frame is positioned so that it captures a view of a coastal landscape. The landscape features a steep, grassy cliff on the left, a sandy beach, and the ocean with waves breaking. The sky is overcast. The frame itself is slightly worn and has a simple, white border. The hand holding the frame is visible on the left side, with the thumb and fingers gripping it. The overall scene suggests a metaphor for framing one's perspective or vision.

事業前提？

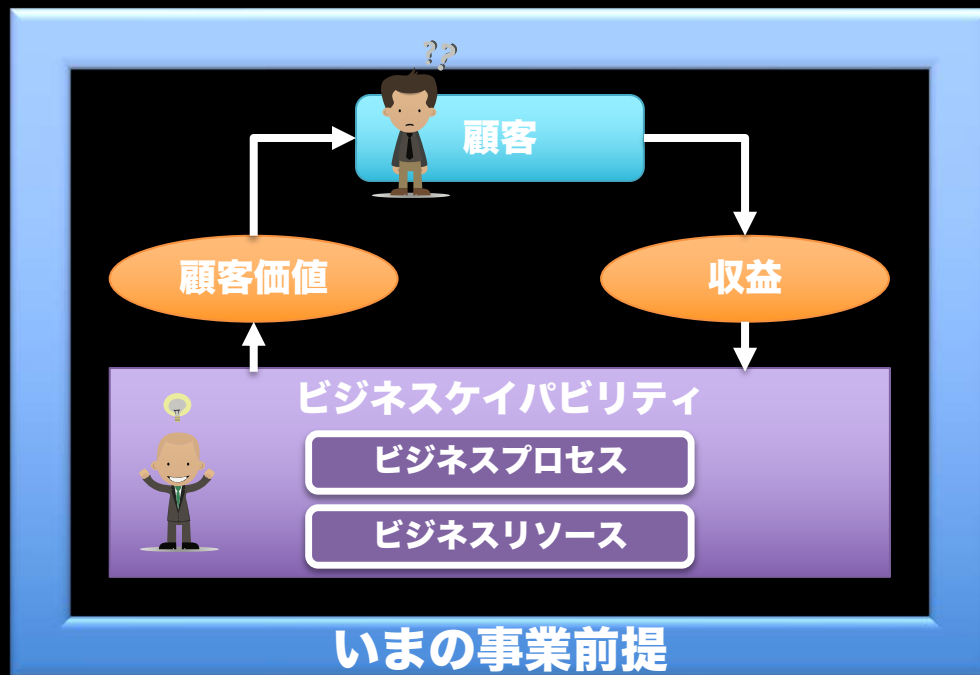


E

経済

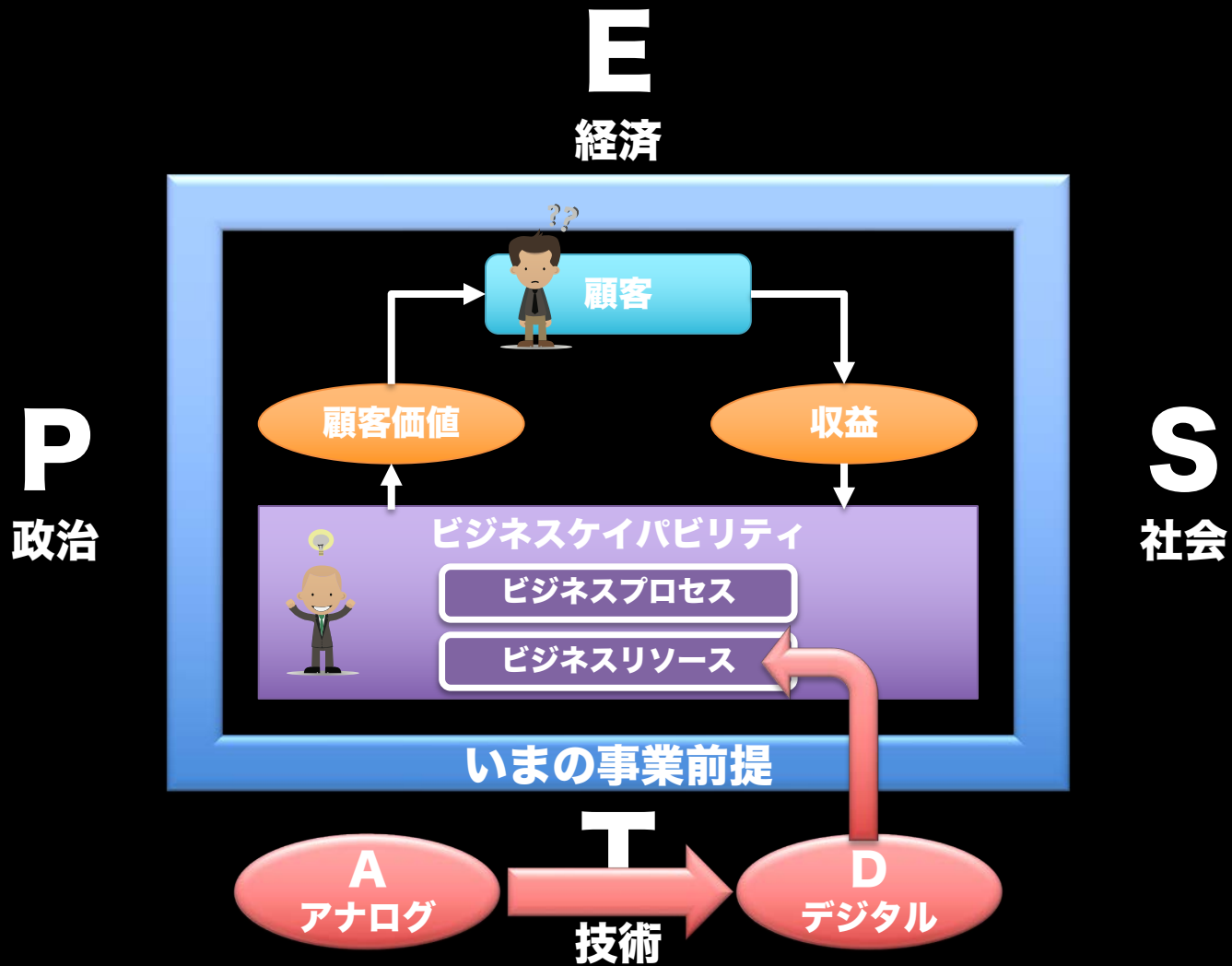
P
政治

S
社会

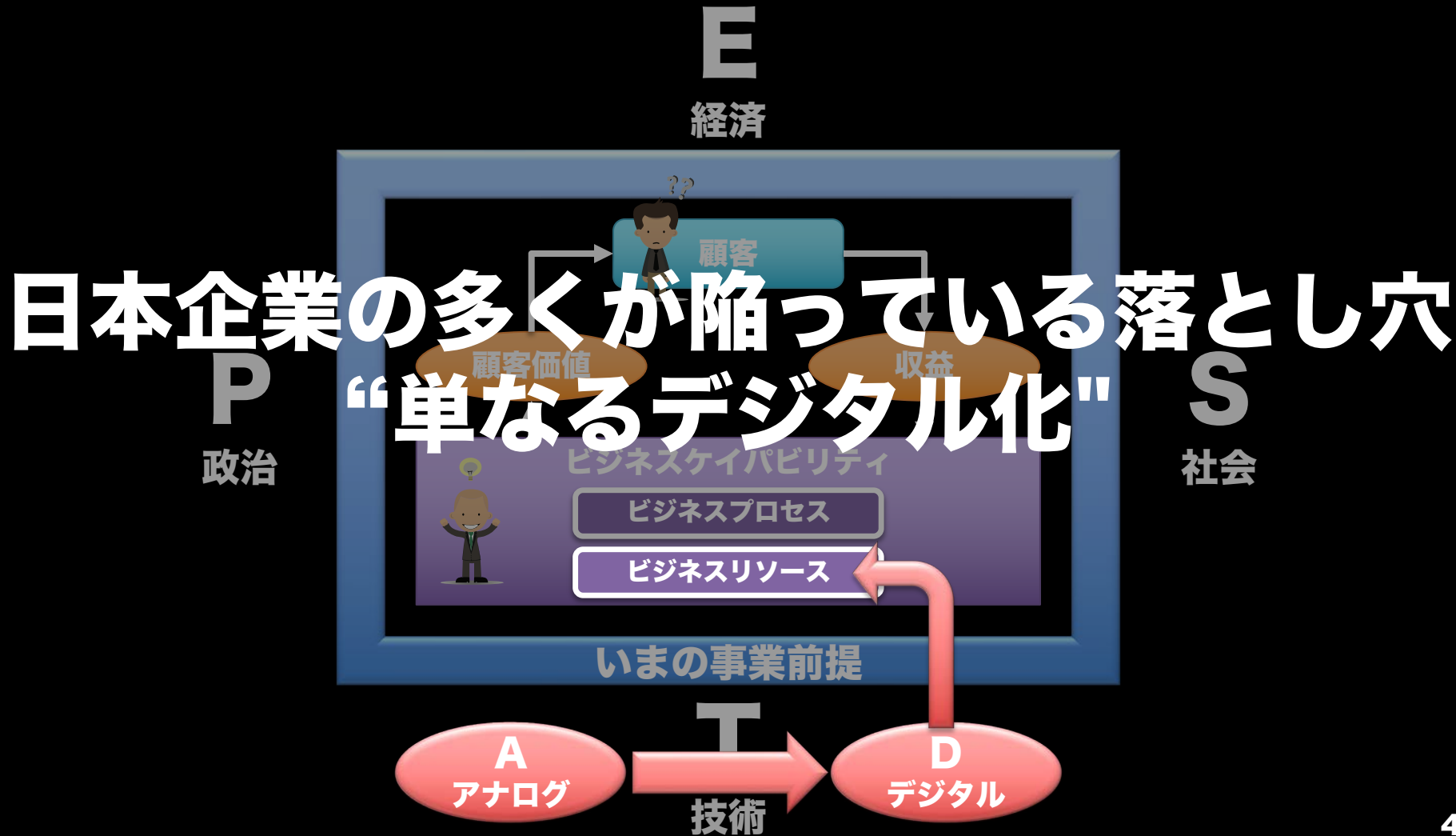


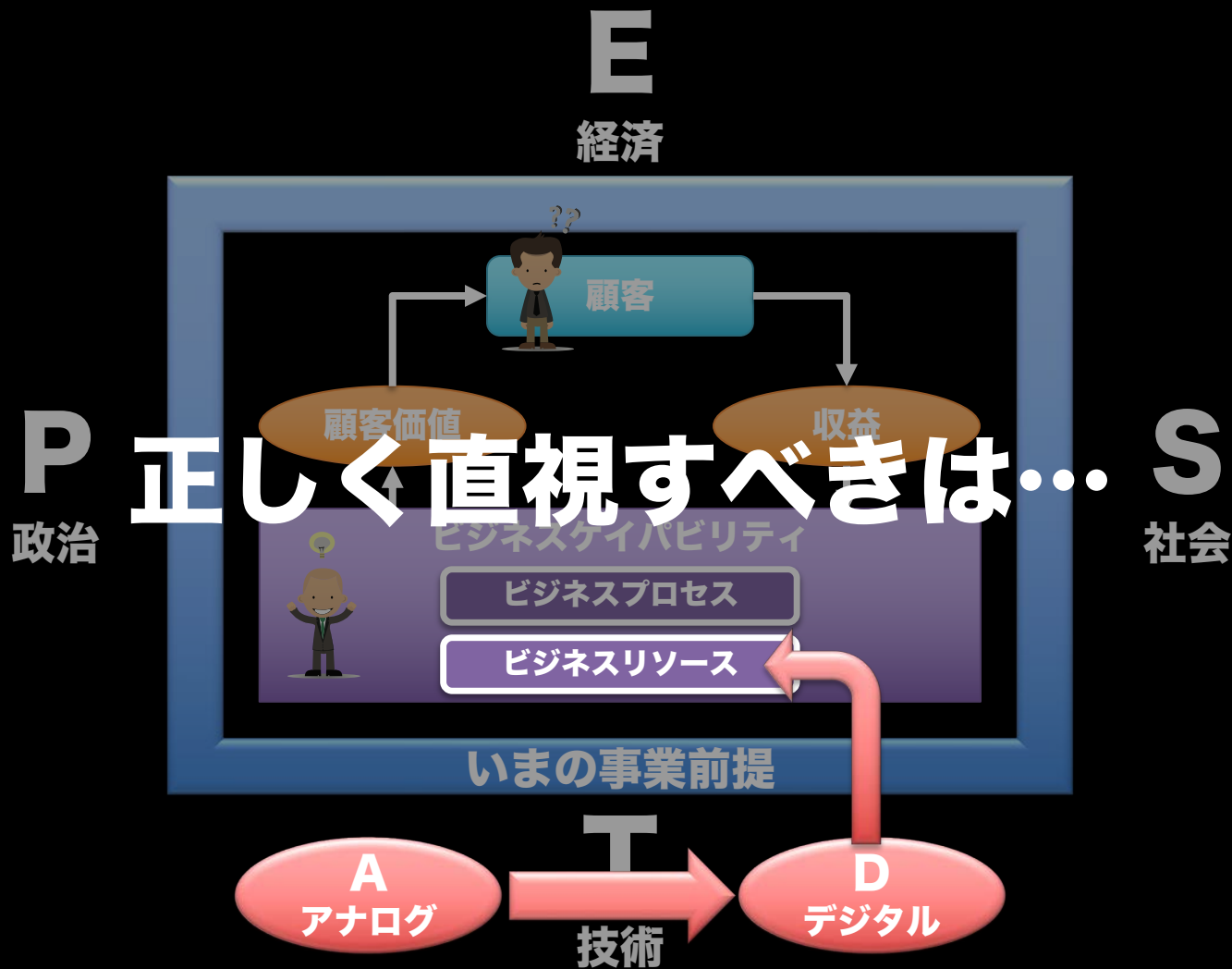
T

技術









E

経済

D
デジタル

D
デジタル

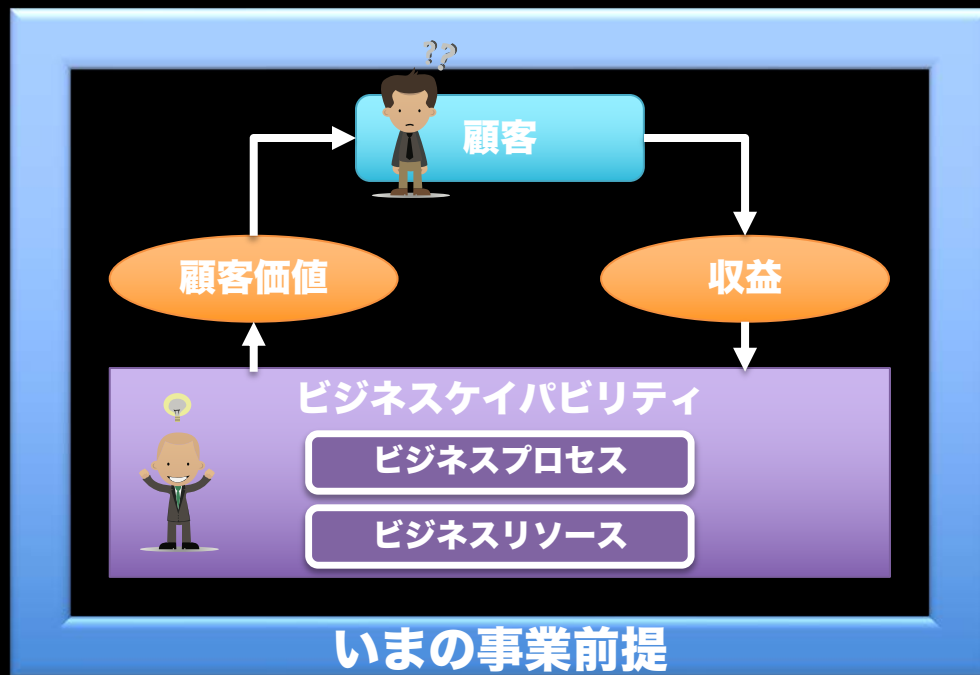
P

政治

S

社会

D
デジタル



A
アナログ

T

技術

D
デジタル

E

経済

D

デジタル

D

デジタル

P

政治

S

社会

D

デジタル

デジタル技術が
皆さんの事業前提を
どう変えているか？

顧客価値

収益

ビジネスレイバビリティ

ビジネスプロセス

ビジネスリソース

いまの事業前提

A

アナログ

T

技術

D

デジタル

E

経済

D

デジタル

D

デジタル

P

政治

S

社会

D

デジタル

デジタル技術が
皆さんの事業前提を
破壊していないか？

顧客価値

収益

顧客

ビジネスレイバビリティ

ビジネスプロセス

ビジネスリソース

いまの事業前提

A

アナログ

T

技術

D

デジタル

A hand holds a white, slightly worn picture frame in front of a scenic coastal landscape. The frame captures a view of a sandy beach, the ocean, and a cliffside under a cloudy sky.

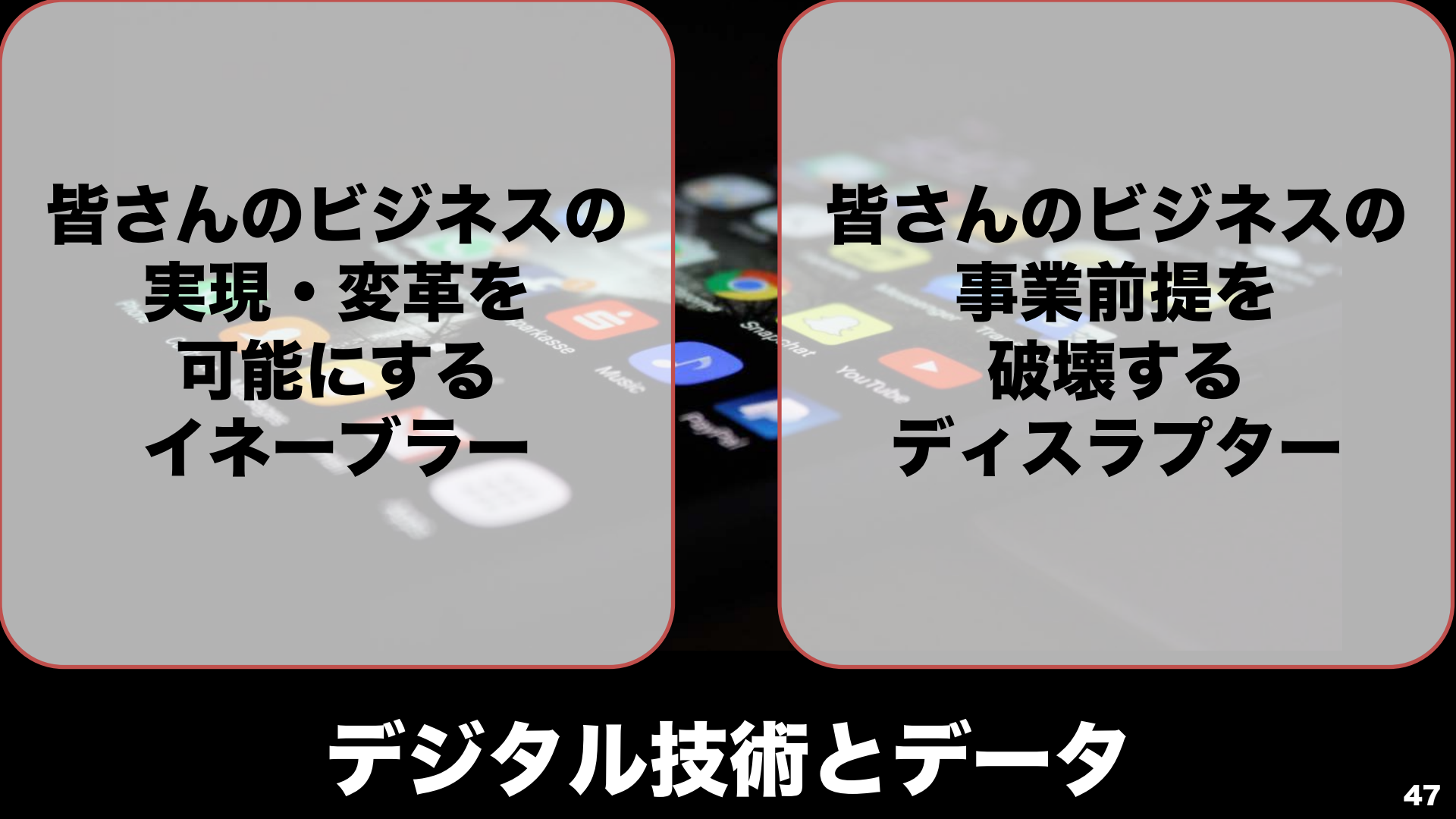
事業前提

A close-up, slightly blurred view of a smartphone screen displaying various app icons such as Phone, Messages, Mail, Music, and Snapchat.

デジタル技術



デジタル技術とデータ



**皆さんのビジネスの
実現・変革を
可能にする
イネーブラー**

**皆さんのビジネスの
事業前提を
破壊する
ディスラプター**

デジタル技術とデータ

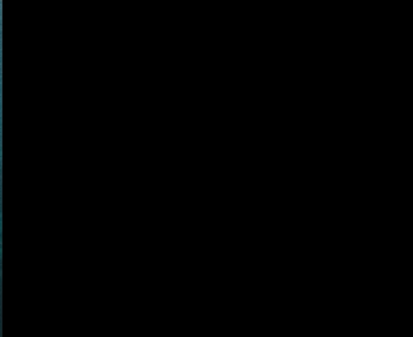
置換 (デジタル化)
ゲイン増幅
つながる (時間軸)
サービスリバンドル
トレードオン

つながる (空間軸)
ネットワーク効果
既存技術にデジタル技術を掛け算
デジタル技術にデジタル技術を掛け算
データとアイデアとを掛け算
リアルとバーチャルを掛け算

デジタル技術 “四則演算”

置換 (デジタル化)
ペイン低減
自動化
境界線を除去

サービスアンバンドル
限界コストゼロ



エコシステムエコノミーにおける
ペイン低減 - ゲイン増幅戦略
例) 小売業界における“ラストマイル戦争”

置換 (デジタル化)
ゲイン増幅
つながる (時間軸)
サービスリバンドル
トレードオン

つながる (空間軸)
ネットワーク効果
既存技術にデジタル技術を掛け算
デジタル技術にデジタル技術を掛け算
データとアイデアとを掛け算
リアルとバーチャルを掛け算

エコシステムエコノミーにおける
シェアリングエコノミー戦略
例) タクシー事業にデジタル技術を掛け算

デジタル技術“四則演算”

置換 (デジタル化)
ペイン低減
自動化
境界線を除去

サービスアンバンドル
限界コストゼロ

コミュニティエコノミーにおける
D2C (Direct to Consumer) 戦略
例) 生産者が消費者に製品を直接販売



エコシステムエコノミーにおける
アンバンドル - リバンドル戦略
例) 銀行業務をマイクロサービス化して
BaaSとして第三者に提供





エコシステムエコノミーにおける
ペイン低減 - ゲイン増幅戦略
例) 小売業界における“ラストマイル戦争”

エコシステムエコノミーにおける
シェアリングエコノミー戦略
例) タクシー事業にデジタル技術を掛け算

デジタル技術が 様々な業界の事業前提を 破壊してます！



コミュニティエコノミーにおける
D2C (Direct to Consumer) 戦略
例) 生産者が消費者に製品を直接販売

エコシステムエコノミーにおける
アンバンドル - リバンドル戦略
例) 銀行業務をマイクロサービス化して
BaaSとして第三者に提供



A hand holds a white, slightly worn picture frame in front of a scenic coastal landscape. The frame is positioned to capture a view of a cliff, a beach, and the ocean under a cloudy sky.

事業前提

A close-up, slightly blurred view of a smartphone screen displaying various app icons such as Phone, Messages, Mail, Music, and Snapchat, representing digital technology.

デジタル技術



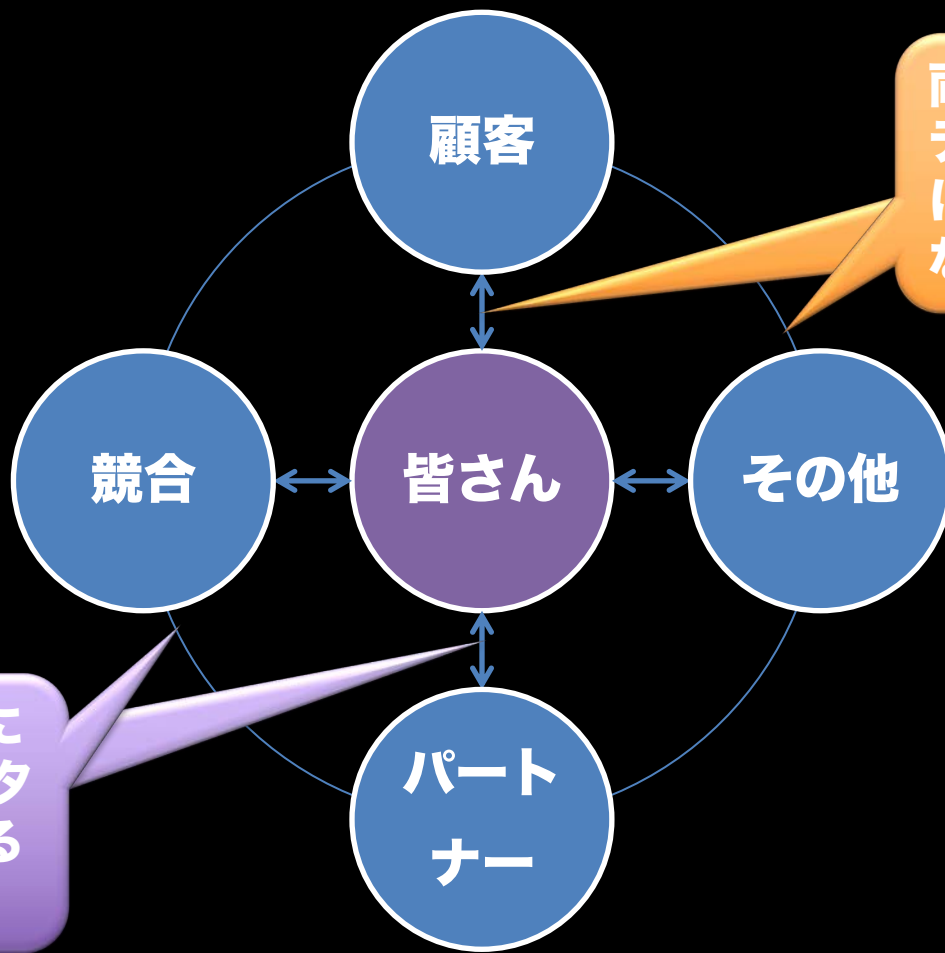
事業前提



デジタル技術

具体的にどうやるか？

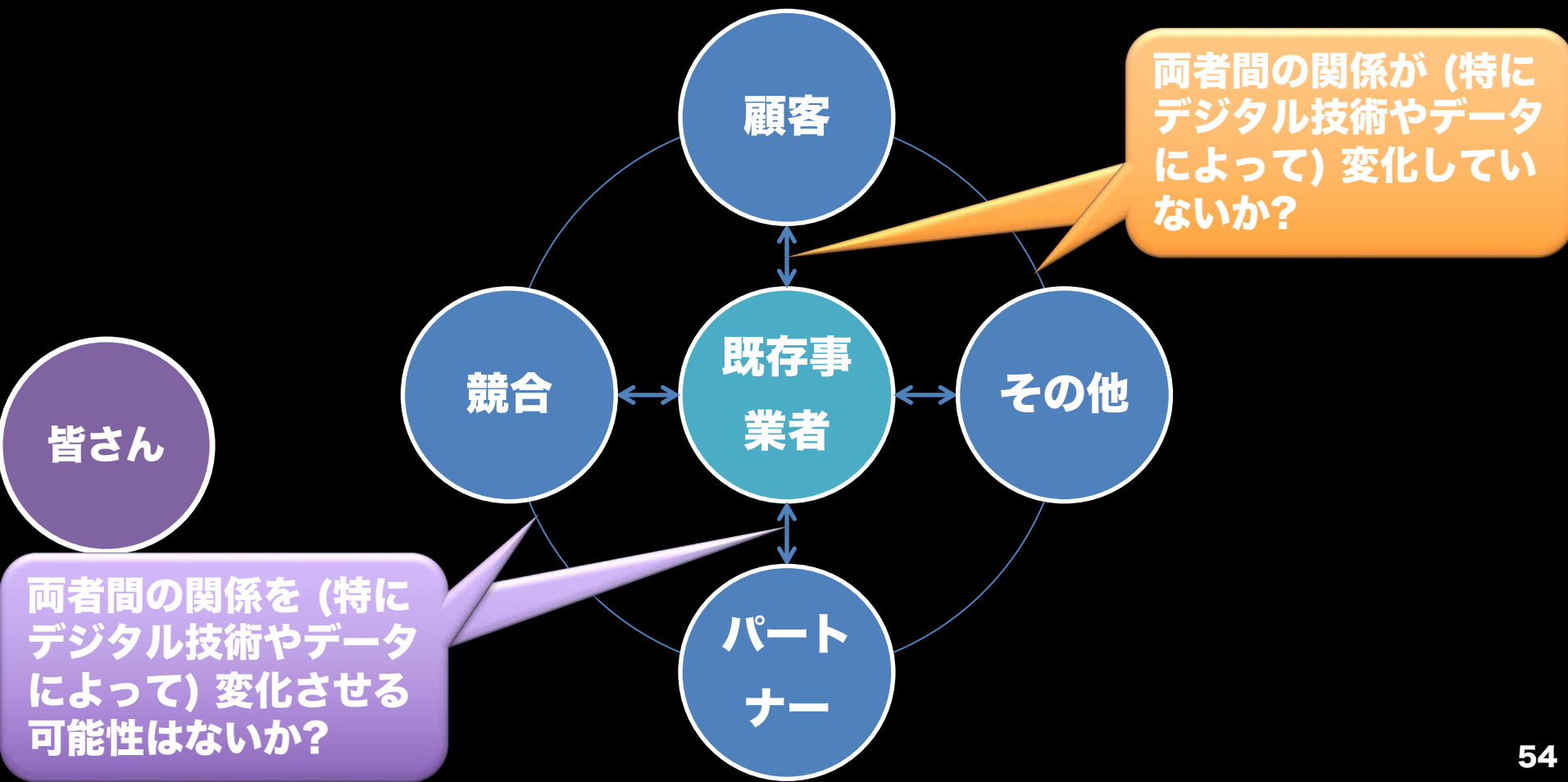
皆さんが既存事業者の場合…



両者間の関係が（特にデジタル技術やデータによって）変化していないか？

両者間の関係を（特にデジタル技術やデータによって）変化させる可能性はないか？

皆さんがデジタル破壊者を目指す場合…



たとえば

for example



トラヴィス カラニック

TechCrunch, CC BY 2.0, via Wikimedia Commons



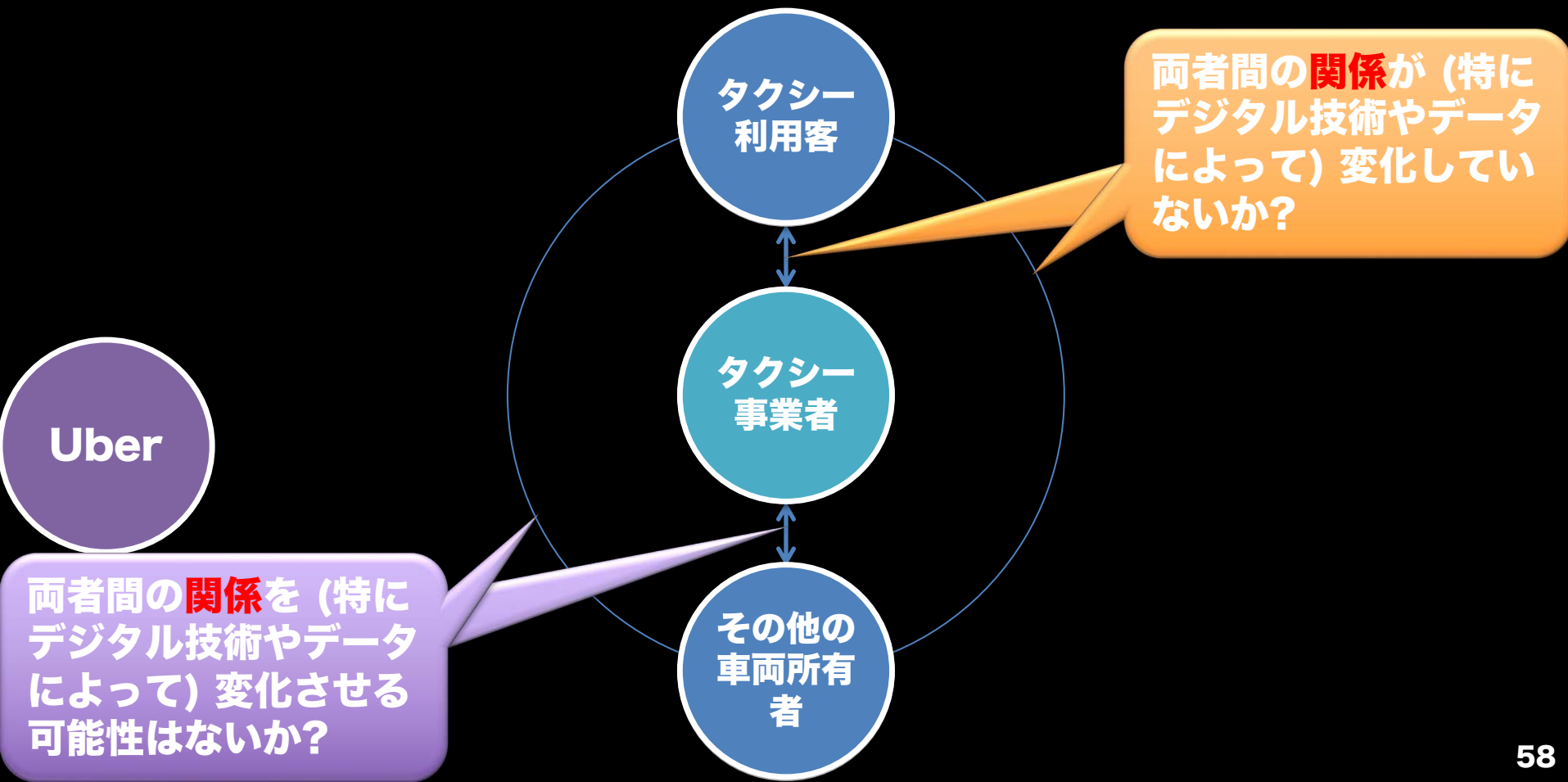
ギャレット キャンプ

The Next Web Photos from Amsterdam, Netherlands. Julia de Boer,
CC BY-SA 2.0, via Wikimedia Commons



Uber

Uberを創業した頃…



“需要と供給の関係”を成り立たせているものは？

**事業者
生産者**

**顧客
消費者**

供給

製品/サービス

需要

非対称性!

“需要と供給の関係”を成り立たせているものは？

**事業者
生産者**

**専門知識
開発技術
生産技術
生産設備
材料
生産労働力
供給
情報
信頼性**

**顧客
消費者**

：
非対称性！

元々のタクシー事業の事業前提

非対称性項目	タクシー事業者	タクシー利用客	一般の車両所有者
車	所有している	所有していない	所有している
経路情報	持っている	持っていない	持っていない
配車手段	持っている	—	持っていない
決済手段	ある	—	ない
信頼性	ある	—	ない

元々のタクシー事業の事業前提



デジタル技術とデータが 非対称性、事業前提をどう変えたか？



非対称性項目	タクシー事業者	タクシー利用客	一般の車両所有者
車	所有している	所有していない	所有している
経路情報	持っている	持っていない → 持てる	持っていない → 持てる
配車手段	持っている	－ → 持てる	持っていない → 持てる
決済手段	ある	－ → 持てる	ない → 持てる
信頼性	ある	－ → 持てる	ない → 持てる

デジタル技術とデータが 非対称性、事業前提をどう変えたか？

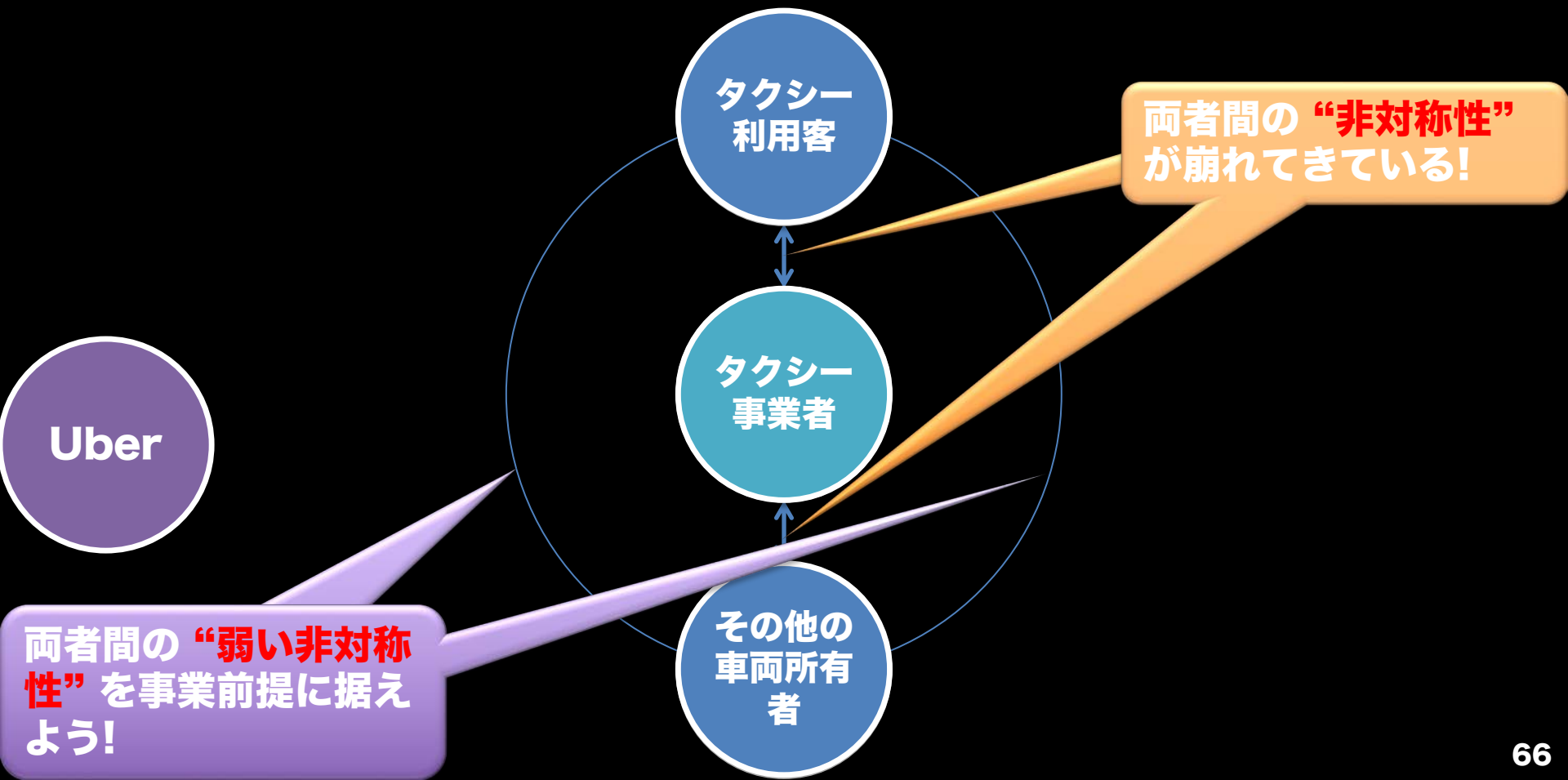


Uberはどんな事業前提を据えたか？

プラットフォームの仕組みで
両者を顧客化可能

非対称性項目	タクシー利用客	一般の車両所有者	Uberの事業前提
車	所有していない	所有している	
経路情報	持っていない → 持てる	持っていない → 持てる	スマホアプリで提供可能
配車手段	－ → 持てる	持っていない → 持てる	スマホアプリで提供可能
決済手段	－ → 持てる	ない → 持てる	スマホアプリで提供可能
信頼性	－ → 持てる	ない → 持てる	相互の評価データを収集・ 分析することで提供可能

Uberを創業した頃…



A hand is holding a white, slightly worn picture frame. The frame is positioned in the foreground, and through it, a scenic view of a coastline is visible. The background shows a steep, grassy cliff overlooking a sandy beach and the ocean under a cloudy sky.

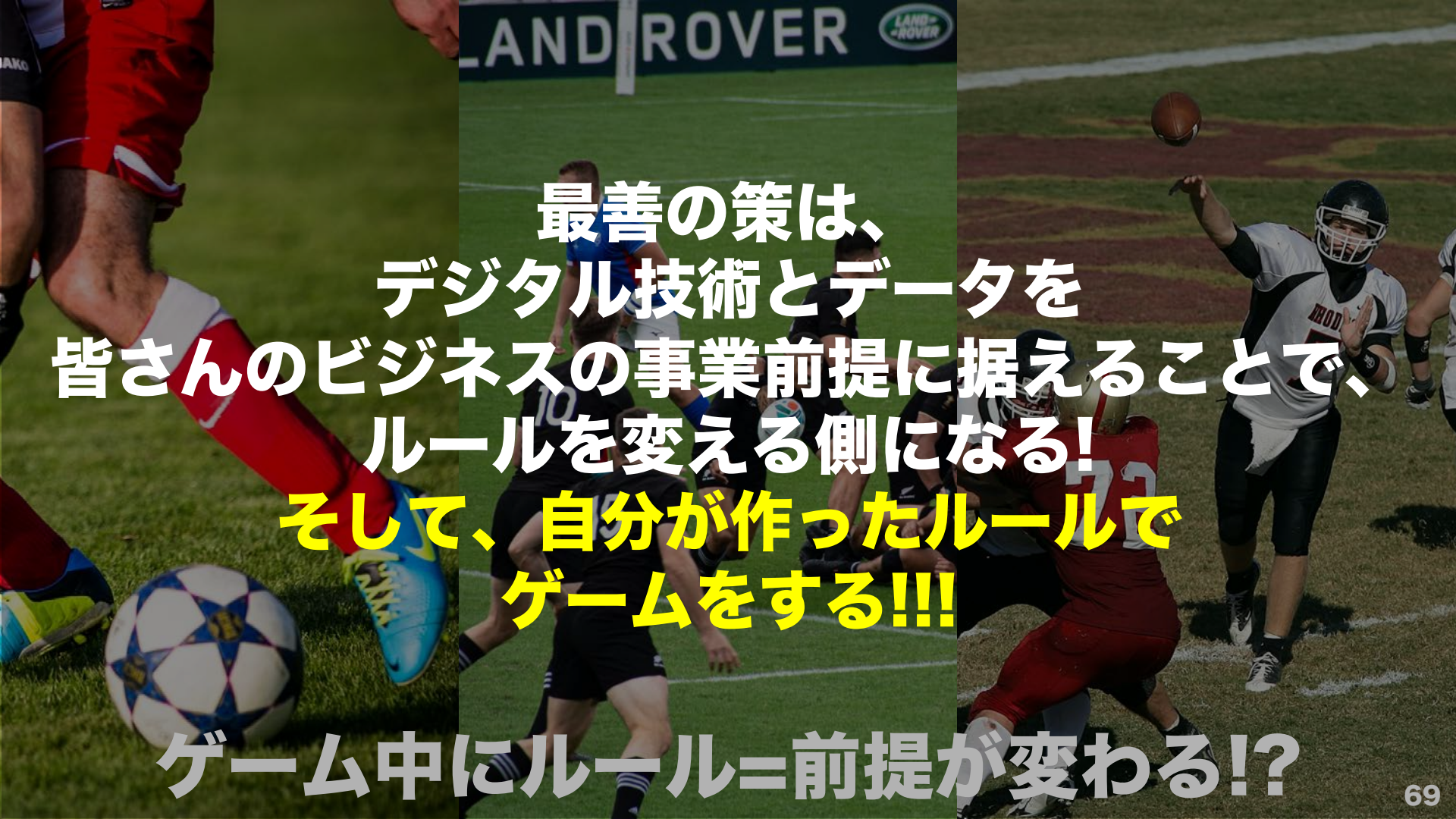
事業前提

A close-up, slightly blurred view of a smartphone screen. The screen displays a grid of colorful app icons, including Phone, Messages, Mail, App Store, Safari, and others. The background is dark, making the icons stand out.

デジタル技術

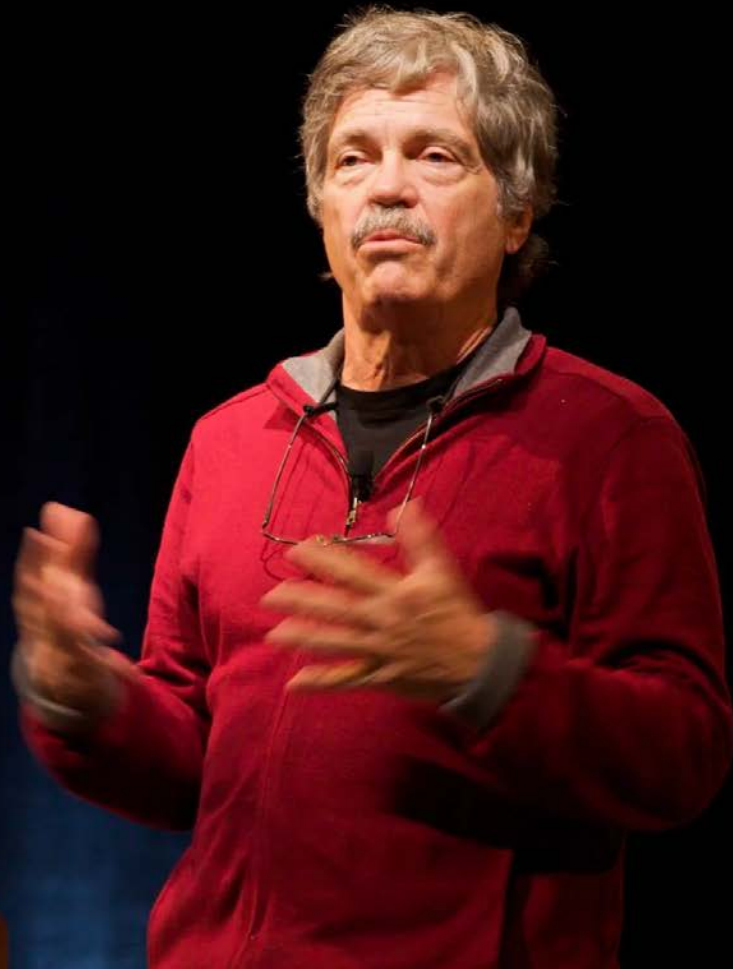


デジタル “アウトオブザボックス”
箱から出て、常識を捨ててデジタルと向き合う!
ご関心ある方はご連絡ください!!!



最善の策は、
デジタル技術とデータを
皆さんのビジネスの事業前提に据えることで、
ルールを変える側になる!
そして、自分が作ったルールで
ゲームをする!!!

ゲーム中にルール=前提が変わる!?



将来を予測する最善の方法は、自分でそれをつくり上げることだ。

“The best way to predict the future is to invent it.”

Alan Kay, 1971